

人的資本経営の潮流と論点2023

ミドルマネジメントによる 人的資本経営の実践



生き生きした職場を増やそう

近年、企業経営における人的資本(人材)の重要性が高まっており、「人的資本経営」という経営のあり方が注目されています。

2022年には、「人材版伊藤レポート2.0」や人的資本の情報開示のガイドラインである「人的資本可視化指針」の発表が相次ぎ、同年8月には経済産業省および金融庁をオブザーバーとする「人的資本経営コンソーシアム」が発足しました。また、23年3月期の決算以降は上場企業など約

4,000社に対して、有価証券報告書への人的資本の情報開示が義務化されました。今や多くの企業にとって人的資本への投資と情報開示が喫緊の課題となっており、人的資本経営は実践のフェーズへと移っています。

本レポートは、企業が人的資本経営に取り組む際に参考となる考え方をまとめたものです。まず「01. 人的資本経営の全体像」では、人的資本が注目される背景や、私たちが考える人

的資本経営の定義などについてお話しします。

次に「02. 人的資本の情報開示」では、情報開示に関する調査結果や多様な人的資本情報を整理する観点を掲載しています。また、人的資本の情報開示のポイントを実際の企業事例とともに紹介します。

その情報開示に織り込むべき中心的なテーマが、人的資本投資についての考え方と具体的な取り組みです。続く「03. 人的資本の投資戦略」では、人的資本投資を人材価値の向上・活

用・循環という3つの観点に整理し、企業事例とともに解説します。

人的資本の投資戦略は現場で実行されて初めて意味をなします。「04. ミドルマネジメントの再定義」において、人的資本経営のキーパーソンであるミドルマネジャーの役割などの見直しを提案しています。また、別冊レポートの「マネジャーのリスキング」では、現代のミドルマネジャーに必要な、多様な個を活かすマネジメントスキルについて解説しています。

レポートタイトルにもある通り、このレポートは管理職と呼ばれるミドルマネジャーに注目しました。ここ数年、たしかに人的資本への注目は高まり、人的資本経営を表明する企業も増えてきました。しかし一体どれだけの企業が、目の前の従業員に向き合い、個々の価値観に関心を持ち、その人ならではの強みを仕事の場面で存分に活かしているのでしょうか。人的資本は「心を持つ資本」です。働く人の心を掴み、動かしていく中心的な役

割を担うのは現場のマネジャーであり、彼ら・彼女らの日頃のメンバーへの働きかけに人的資本経営の実現がかかっています。

単に多様な人が職場に存在しているだけではなく、すべての人が互いの強みを活かし合って協働している。そのような生き生きした職場やチームを増やしていくために、ミドルマネジメントの変革は避けては通れない論点であると考えています。本レポートがそのような変革に向けた一助になれば幸いです。



01.

人的資本経営の全体像

高まる「ヒト」への関心	04
人的資本経営とは	05
すべての人を活かす	06
戦略と開示の両輪をまわす	07
人と組織の変化対応力を高める	08

02.

人的資本の情報開示

情報開示の現在地	10
4つの観点で整理する	11
情報開示のポイント	12
ストーリーをつくる (Why-What-How)	13
ストーリーをつくる (人材マネジメントポリシー)	14
ステークホルダーと対話する	15

03.

人的資本の投資戦略

人的資本投資をデザインする	17
人材価値の向上: 1	18
人材価値の向上: 2	19
人材価値の活用: 1	20
人材価値の活用: 2	21
人材価値の循環	22
人事部への投資を考える	23

04.

ミドルマネジメントの再定義

人的資本は、心を持つ資本	25
窮地に陥るミドルマネジャー	26
ミドルマネジメントの再定義: 1	27
ミドルマネジメントの再定義: 2	28
ミドルマネジャーの役割は、 管理からエンパワーメントへ	29
調査結果: ミドルマネジメントに感じる課題	30

01



人的資本経営の全体像

高まる「ヒト」への関心



「人的資本」への関心が高まっています。人的資本とは、簡単に言えば「人材」のことですが、もう少し詳しくは「人材が保有する経験や知識・スキル・能力およびイノベーションへの意欲、戦略の遂行能力など」を指します。働き手の人数だけでなく、その人たちがどんな知識や能力を持っているかに注目する考え方です。

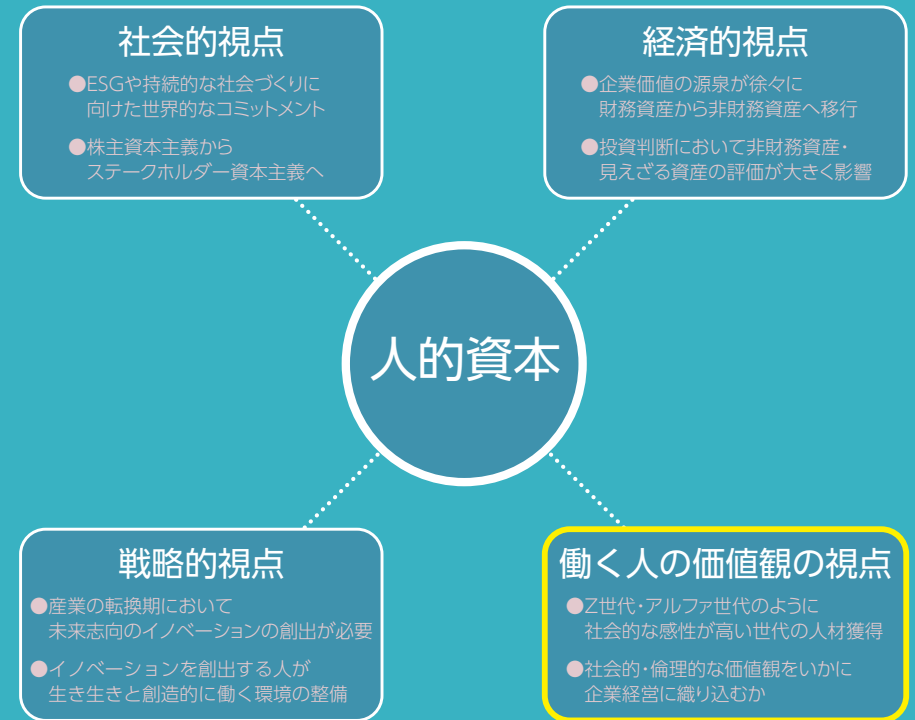
人材を管理すべき対象であり人件費はコストであると考えてるのではなく、人材は価値創出の源泉であり人件費は投資として捉える。投資のやり方次第で増えたり減ったりするという点が人的資本の特徴です。

人的資本に注目が集まる背景には、以下の4点が考えられます。

- (1) 社会的視点…持続可能な社会づくりに向けた世界的なコミットメント
- (2) 経済的視点…企業価値の源泉が、財務資産から非財務資産（見えざる資産）へ移行
- (3) 戦略的視点…人の豊かな発想による、未来志向のイノベーション創出の必要性
- (4) 働く人の価値観の視点…多様な価値観を包摂する企業経営の実践

特に、働く人の多様な価値観を包摂する経営ができなければ、いずれ働く人から選ばれなくなるでしょう。労働力人口の減少が顕著である日本においては、人的資本を源泉にして価値を生み出すマネジメントをすることは、すべての企業にとっての命題なのです。

人的資本に注目が集まる4つの視点



目の前の人材に向き合い、働く人のココロを掴まなければ、将来的に選ばれなくなる

人的資本経営とは

人的資本経営とは—

人材を経営上の最も重要な資本と捉え、すべての人的資本を活かし、その価値を持続的に向上させる人材戦略の実践を通じて経営目的の実現と企業価値の向上をはかる経営のあり方

人的資本経営の定義や考え方はさまざまですが、私たちはこのように考えています。右の図は人的資本経営の全体像をイメージしたものです。あらゆる資本の中で人材を経営上の最重要の資本と捉え、すべての人材を活かすことが土台となります。その上で、人的資本の投資戦略と、人的資本の情報開示をぐるぐると循環させることで人的資本の持続的な価値向上を実現し、経営目的の達成へとつなげていくことをイメージしています。

戦略を立て、実践し、その取り組みの経過や成果の情報を社内外のステークホルダーへ情報開示する。さらには、情報開示をきっかけとして従業員・投資家・ビジネスパートナーなど対話し、その内容を戦略にフィードバックして磨き込んでいく。そのサイクルをまわしてこそ、「人的資本経営」は成立します。

単に人を大切にする・人に優しくする経営ではなく、経営目的の実現と企業価値向上という視点から見て、人材を最も重要な資本だと見なし活用しているかどうかが問われるのです。

経営目的の達成・企業価値の向上

人的資本の持続的な価値向上

人的資本の
投資戦略

人的資本の
情報開示

すべての人材を活かす

人材を最重要の資本と捉える

すべての人を活かす

人的資本経営を実践していく上での基本は、特定の人だけを活かすのではなく、「すべての人を活かす」ことだと私たちは考えています。構造的な人手不足である日本においては、特に重要な課題と言えるでしょう。

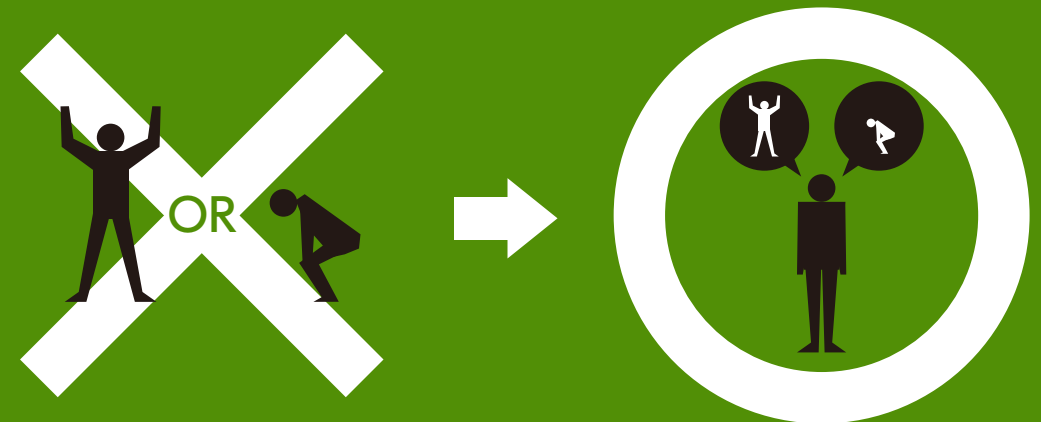
そのためには、人材の捉え方から見直す必要があります。1つの軸だけで優秀な人とそうでない人のように人材を評価するのではなく、多様な軸を持ってその人の可能性を見い出していく。人は強みと弱みを併せ持っていて、強いときもあれば弱いときもある存在と捉える。それが人的資本経営の大前提です。

誰もがその人ならではの強みや持ち味といった個性を持っています。それらを未使用・未開発の状態のままにせず、引き出して活かすこと。人材を見つめ、その人の強みが最も活きるであろう職場と仕事に組み合わせ、成長を促すような働きかけを行う。シンプルに言えば、これが人的資本経営の根幹です。

これは経営者だけが意識すればよいわけではありません。企業は従業員に対して、働く個人は自分自身と他者に対して、このように考えて目的に向けて協働していくことが求められるのです。

人材のとらえかた

優秀な人とそうでない人のような、1つの軸で人を評価するのではなく、多様な軸を持って人材の可能性を見い出していく



優秀な人とダメな人がいる

すべての人が
強みと弱みを持っている
(強いときと弱いときがある)

すべての人は、
その人ならではの強みや才能、特性を持っている。
それらを未使用・未開発状態のままにせず、
あらゆる人の強みを引き出し、活かす

戦略と開示の両輪をまわす

すべての人を活かすことを前提として人的資本経営を実践していくためには、「人的資本の情報開示」と「人的資本の投資戦略」という2つの課題があると考えられます。

「人的資本の情報開示」とは、ステークホルダーに対して、自社の人的資本の状況を透明性高く開示することを意味します。どのような人的資本の情報を、どのように測定し、社内外のステークホルダーに情報を開示していくかについて具体的に検討する必要があります。人的資本の情報開示は、企業経営における新潮流であり、2022年には情報開示のガイドラインである「人的資本可視化指針」が政府から発表されました。

その情報開示で伝えるべき内容が、「人的資本の投資戦略」です。これは、人的資本の価値を持続的に高める戦略を検討し、従業員へ働きかけながら推進していくことを指します。

この2つはそれぞれ切り離して考えるのではなく、人的資本経営を推進するために欠かせない構成要素として捉えることが肝要です。人的資本の価値を高める一連の取り組みを社内外に開示し、ステークホルダーと積極的に対話をする。そうして得られた指摘やフィードバックを、人的資本のさらなる価値向上に活用していくという好循環をつくり出すのです。

本レポートでは、Part2で「人的資本の情報開示」について、Part3で「人的資本の投資戦略」について解説していきます。

人的資本投資の
戦略や取り組み内容を
社内外のステークホルダーへ情報開示



人的資本の
投資戦略

人的資本の
情報開示



ステークホルダーと
建設的な対話を実施
フィードバックを活用して戦略を磨く

14 人と組織の 変化対応力を高める

人的資本経営の最終的なゴールは、経営目的の実現や企業価値の向上です。では、そのゴールに到達するためには、人的資本経営によってどのような状態を生み出していけばよいか。

人的資本経営を実践するにあたって、まずはこの点を検討しなくてはなりません。

近年、経営を取り巻く環境の変化が激しくなり、不確実性がますます高まっています。計画的な戦略が通用しにくくなり、柔軟な方針転換が必要な場面が増えています。このような状況の中、機動的な経営を可能にするためには何が鍵になるのか。

私たちは、人と組織の「変化対応力(変化に対する適応力)」が基盤になると考えています。

変化対応力とは—

働く人が環境の変化を受け止め、周囲と協働して主体的に挑戦・試行する。

そのプロセスを通じて、組織革新と適応のダイナミズムを生み出すこと。

従業員が新たな戦略に納得し、それまでの行動パターンを変え、主体的に新しい仕事のやり方に順応していく。たとえビジネス環境に大きな変動が生じても、従業員一人ひとりが主体的に行動し、さらには協働が活発になれば、企業として自律的に変化に適合していけるでしょう。これが「人的資本経営の目指す状態」の1つのあり方ではないでしょうか。

なお、変化対応力は従業員のキャリア形成の観点でも大切です。

「人生100年」時代が到来し、働く期間が長くなっていく中で、成果を出すためのスキルや協働の仕方を何度も革新していく必要があります。働く人が主体的に新たなスキルを獲得していくことがキャリア形成につながるのです。

これからは、働く一人ひとりにより一層「キャリア自律」が求められるでしょう。

ただし、自分だけで抱え込み過ぎずに、過度に自分だけの責任と考えることもまたポイントです。企業にとっても人的資本投資や、従業員の自律的なキャリア形成は重要なテーマなので、働く人が、企業や職場と一緒に考えていけばいいのではないのでしょうか。

人的資本経営を通じて、「自律した個人」を世の中に生み出し、その人材を活用して変化に強い組織をつくっていく。企業としては、従業員が変化対応力を高められるよう、日頃から支援することを検討すべきでしょう。

02

人的資本の情報開示

情報開示の現在地

現在、世界的に人的資本の情報開示が進んでいます。日本においても2022年8月に政府から「人的資本可視化指針」が発表されました。また23年3月期決算以降は、上場企業など約4,000社を対象に有価証券報告書に特定の人的資本の情報開示が義務化されました。2023年3月現在の情報開示の状況について見てみましょう。右図は、人的資本の測定および開示範囲の実態について、企業の人事担当者に確認したものです。

人的資本の情報を社外に開示できている割合は、全体の21.3%でした。上場企業と非上場企業では、それぞれ35.2%、13.5%と21.7ptの差があります。

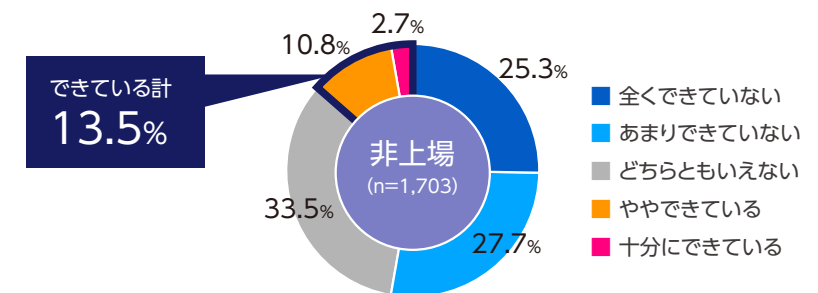
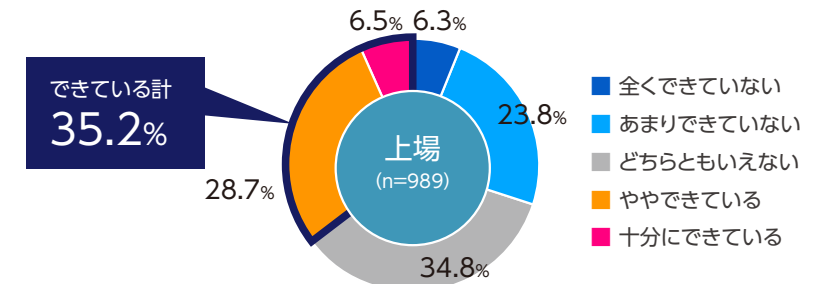
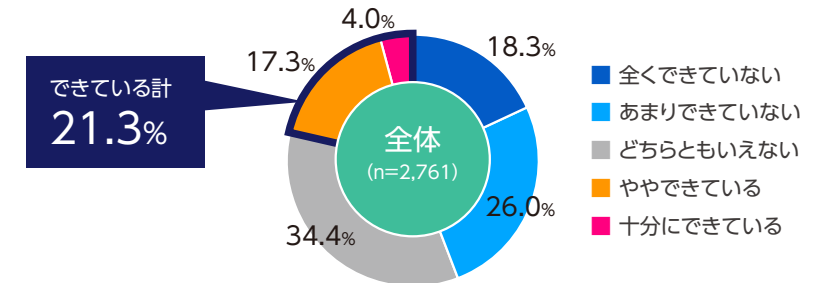
金融市場および労働市場の双方の観点から、今後人的資本の情報開示は企業経営の常識となっていくことが予想されます。現状は上場企業を中心に情報開示が義務化されていますが、すべての企業が自分事として捉える必要があるのではないのでしょうか。自らがどのような方針を基に、どのような人的資本への投資を行っているかを伝えていく努力を始めるべきでしょう。

※全サンプルのうち、従業員規模30人未満は集計対象外とした
 ※株式公開の状況は2023年1月1日時点のもの
 ※株式公開の状況が「分からない」と回答した69人を上場・非上場の集計から除外した
 ※上場企業は、「プライム市場」「スタンダード市場」「グロース市場」「その他の市場」のいずれかを選択した者の回答結果を集計
 ※人的資本の情報開示とは、「人材の情報や企業価値向上に向けた人材戦略・人材投資を、公式サイト・有価証券報告書などで公表していること」として回答を得た
 ※%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります

企業人事担当者の調査結果



社外に対しての人的資本の情報開示の状況(2023年3月時点、単一回答)



出典:リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

4つの観点で整理する

人的資本に関する情報は多種多様です。例えば、国際規格であるISO30414* では、開示を推奨する情報を11領域に整理しており、詳細には58もの具体的な項目を示しています。昨年政府が発表した「人的資本可視化指針」には、いくつかの観点が紹介されており、多様な情報を概観したり整理したりする際に活用できます。

価値向上とリスクマネジメントの観点—

人的資本の情報は、企業の戦略実現に資する「価値向上」の観点と、健全な企業運営や社会的責任を表す「リスクマネジメント」の観点から捉えることが可能です。

例を挙げると、従業員エンゲージメントや管理職のマネジメントスキル向上への取り組みに関する情報は、一般的に「価値向上」に該当します。一方で、賃金の公正性やコンプライアンスの取り組みに関する情報は、「リスクマネジメント」の性格が色濃いです。

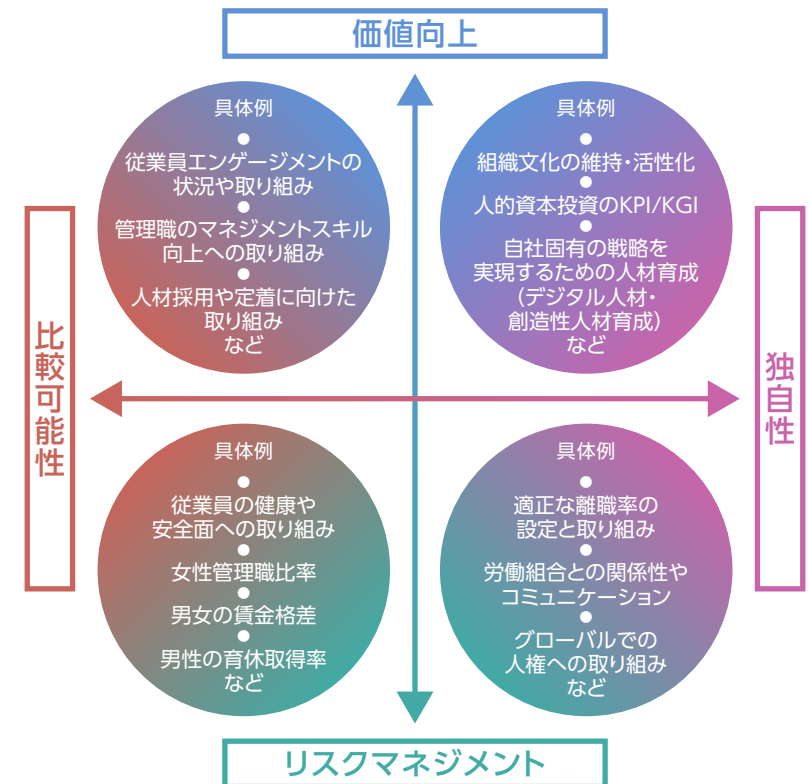
独自性と比較可能性の観点—

自社固有の戦略やビジネスモデルに沿っていることを示す「独自性」の観点と、企業や業界を超えても共通性の高い「比較可能性」の観点で整理することも可能です。

例えば、戦略遂行に必要な特定のスキル開発に関する取り組みは、「独自性」の高い情報となり得ます。一方で、女性管理職比率などは「比較可能性」に該当する情報です。

もちろん、一概にはあらゆる人的資本情報を分類できるわけではありません。業種やビジネスモデルによる部分もありますが、多様な人的資本情報を概観するには有効な考え方です。

人的資本情報の4つの観点



*国際標準化機構(ISO)が2018年に公表した「ヒューマンリソースマネジメント 内部および外部的人資本報告の指針」

情報開示のポイント

人的資本の情報開示はIRの観点からも重要ですが、「労働市場との対話」というスタンスを持って取り組みたい課題です。情報開示は人的資本経営を実現するためのプロセスの1つです。情報開示をきっかけに始まる対話にこそ価値があるのではないのでしょうか。

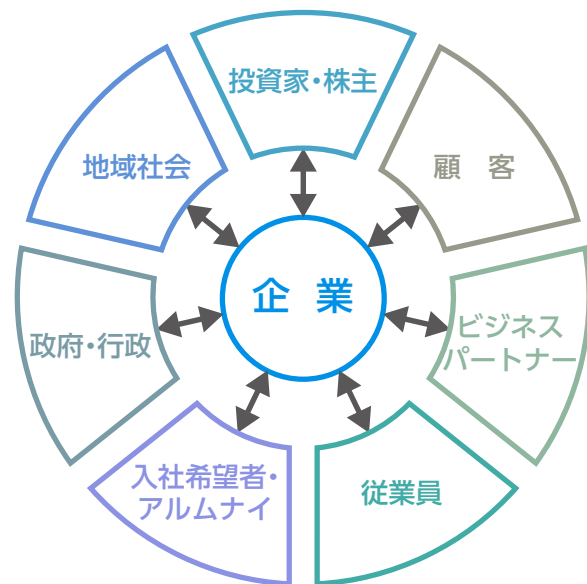
ステークホルダーを定める

その上でまず考えるべきは、「誰に向けての開示か」という点です。株主・投資家への情報開示が議論の中心になりがちですが、さまざまなステークホルダーを念頭に置くべきでしょう。主には自社で働く従業員、将来入社する可能性がある潜在的入職者、顧客や地域社会などが考えられます。これらのステークホルダーに対して情報を開示し、相手の意見に耳を傾けることに意味があります。

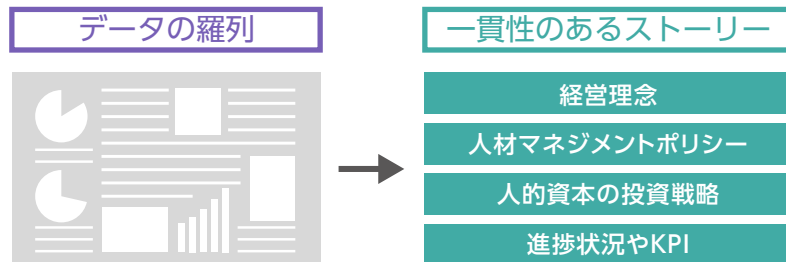
一貫性のあるストーリーを伝える

その中で伝えるべき内容は、「一貫性のあるストーリー」です。人的資本に関する情報はデータ単体では意味をなしません。自社の経営理念や人材観で、企業が従業員との間で何を大切にしているか。それにひも付く人的資本の投資戦略の内容および進捗状況・KPIの状況はどうか。こうした内容を一貫性のあるストーリーとして表出させていくことで、ステークホルダーの理解は深まります。

ステークホルダーを定める



一貫性のあるストーリーを伝える



ストーリーをつくる

人的資本の情報開示を行うにあたって、具体的にどのようにしてストーリーをつくっていけばいいのか。実際の企業事例とともに見ていきます。

Why-What-Howでストーリーを語る

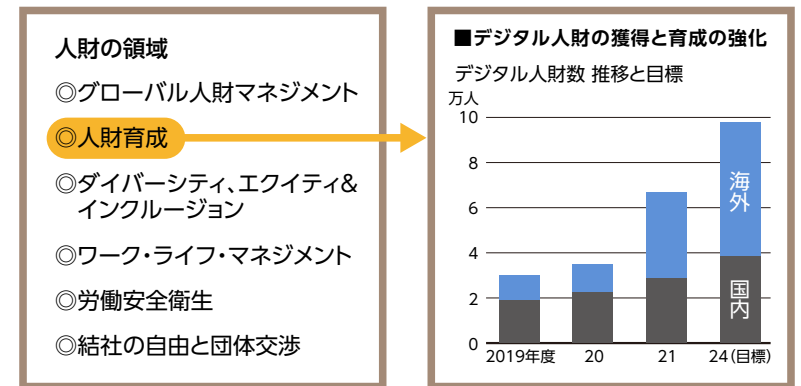
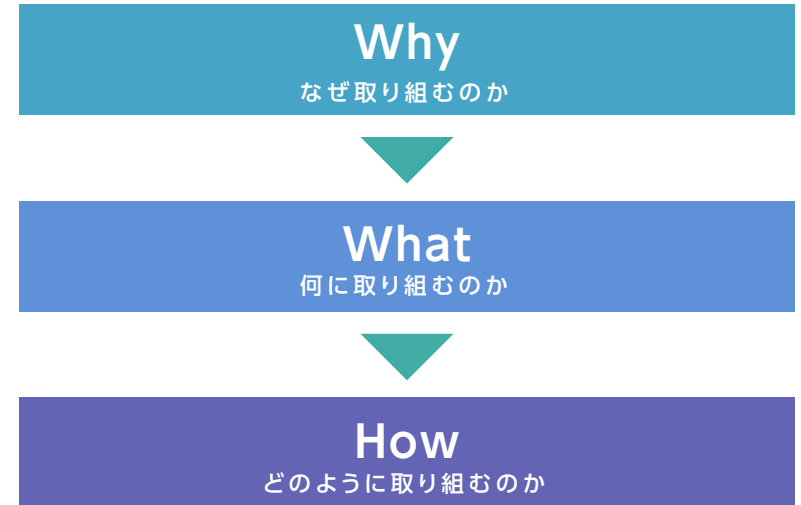
日立製作所は、「日立サステナビリティレポート2022」の中で、ESGのアジェンダの1つとして「人財」を挙げており、人財の確保・育成・組織作りの取り組みについて解説しています。同社の特徴は、Why-What-Howで整理して人財戦略を開示している点にあります。最初に「Why(なぜ取り組むのか)」として、基本方針を解説。続いて「グローバル人財マネジメント」「人財育成」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」といった項目ごとに、「What(何に取り組むのか)」「How(どのように取り組むのか)」を示しています。

たとえば「What」の1つに「デジタル人財の育成」を挙げ、考え方・目標・体制を説明しています。同社は、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速する成長戦略を掲げており、その実現に向けて、デジタルトランスフォーメーション(DX)をけん引するデジタル人財の確保および育成に力を入れています。

具体的な「How」として、2024年度にデジタル人財をグローバルで約9万8,000人に強化する目標を設定。さらに達成に向けてグローバルな人財獲得や、育成プログラムの拡充による内部人財の育成強化を打ち出しています。社会でDXの重要性が高まる中、ステークホルダーからの納得感・信頼感を獲得するのに効果的な開示と言えるでしょう。

Why-What-Howで伝える(日立製作所)

■ストーリーの流れ



人材マネジメントポリシーを中心に据える

三井化学グループは、自らが大切にする人材観である「三井化学グループ 人材マネジメント方針」を中心に、人的資本についての考えと一連の取り組みを開示しています。

同社は、「誠実な行動」「人と社会を大切に」「夢のあるものづくり」というグループ全体の行動指針を根本に人事施策を体系的に整備しています。特徴は、会社観点と個人観点の目標の両立を打ち出していることです。

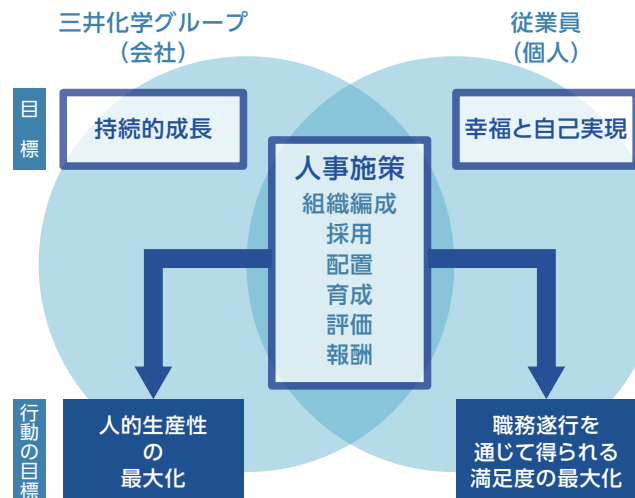
会社観点の目標 … 「三井化学グループの持続的成長」

個人観点の目標 … 「従業員の幸福と自己実現」

また、各人事施策の考え方にもこの両方の観点が記載されています。「組織編成」「人材採用」「人材配置」といったそれぞれの取り組みについて、企業視点の目標と従業員視点の目標に向けた考え方を紹介しています。

さらには、これらの各人事施策ごとに具体的な取り組みやデータを情報開示しています。一例として「評価」では、評価結果のフィードバック面談実施率と納得度に関する過去4年分のデータを掲載しています。実際に職場においてどれくらいしっかりと評価結果がフィードバックされているか。従業員の評価結果に対する納得感ほどの程度か。会社の取り組みと個人の状況の両面を示した情報開示と言えます。

■人材マネジメントの基本的な考え方



■各人事施策の考え方

	「三井化学グループの持続的成長」に向けた考え方	「従業員の幸福と自己実現」に向けた考え方
組織編成	経営/事業戦略に沿った組織を、柔軟に編成し、その実現に向け、最適な職務(ポジション)を設計・編成します。	個人のキャリア志向性・コンピテンシー・資質を最大限活かし得る組織・職務編成を行います。
人材採用	企業の持続的成長に貢献し得る多様な専門性・価値観を有する人材を採用します。	採用においては、当社グループが求めるワークモチベーション・能力・多様な価値観を有する人材に等しく機会を提供します。
人材配置	ポテンシャルが高く、成果を挙げ得る人材を積極的に登用します(適所適材)。	個人が有する意欲・キャリア志向性および専門的能力を、十分に発揮できるような配置を行います。
人材開発	グローバルに通じる専門・経営人材を長期視点に立って育成します。	グローバルに通じる専門性・マネジメントリテラシー習得に向け、適切な開発機会を質・量の面から十分に提供するとともに、あわせて、自律的なキャリア形成を支援します。
評価	実現した成果を適切に評価し、タイムリーなフィードバックを通して、さらなる個の成長につなげます。	公正かつ客観的なプロセスにおいて、意欲と能力の向上に結びつく評価を行います。
処遇(報酬)	グローバル市場において、競争力のある報酬水準を目指します。	意欲と能力ある多様な人材を確保する点で、グローバル市場において、競争力のある報酬水準を目指します。

■評価結果のフィードバック面談実施率と納得度

年度	実施率 評価の フィードバック	評価の フィードバック に対する 納得度
2018	97%	86%
2019	94%	91%
2020	93%	90%
2021	95%	90%

※三井化学籍の組合員

出典: すべて三井化学公式サイトを基に作成

ステークホルダーと対話する

人的資本の情報開示について、そのポイントや企業事例について見てきました。特に上場企業を中心に情報開示の義務化が始まるなど、企業にとって喫緊の課題と言えます。

ただし、情報開示はゴールではなく、そこから始まる対話こそ価値があると私たちは考えています。ステークホルダーに対し、自社の人材に対する価値観や取り組み・データを伝えるとともに相手の意見に耳を傾けることが大切です。

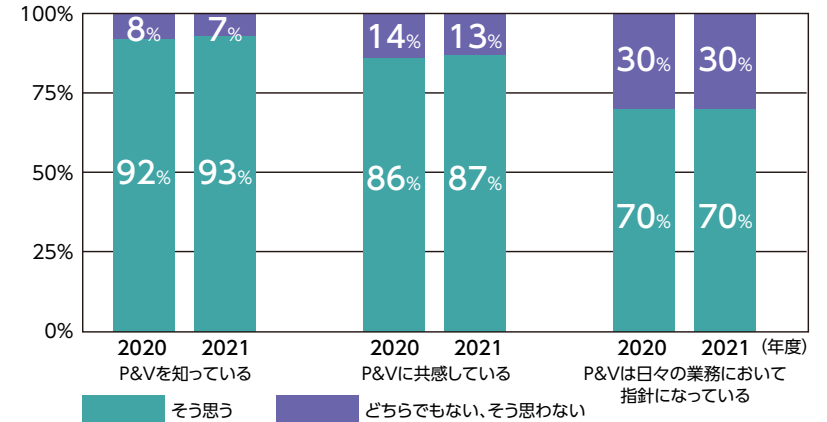
企業を取り巻くステークホルダーはさまざまですが、このテーマで欠かせないのは、「従業員との対話」ではないでしょうか。人的資本に関する取り組みについて、当の従業員本人はどう感じているのかを知っていくことが欠かせません。

ソニーグループは、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」をPurpose(存在意義)とし、経営陣が自らパーパスを発信し、社員との対話の機会をつくっています。また、その浸透度についてのデータも公表しています。

リクルートが実施した企業の人事担当者調査の結果によると、経営者が従業員に対して経営理念やパーパスの発信と対話を行っている割合は33.8%でした(十分にできている+ややできている)。具体的にどれくらいの頻度で行っているかについては、「四半期に1回程度」がもっとも選択率が高く37.1%でした。

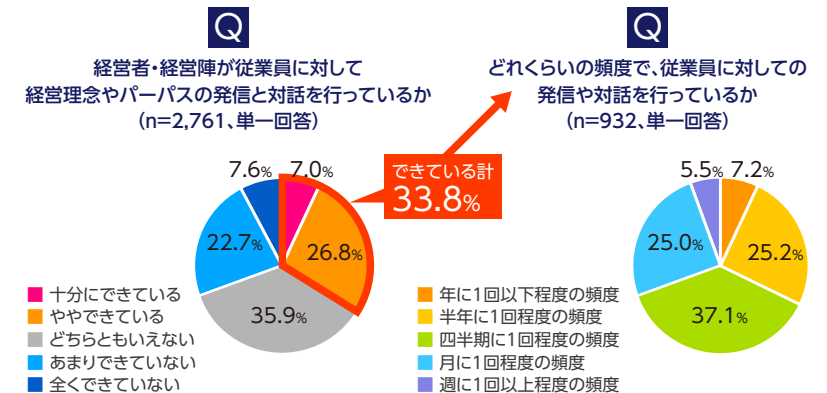
Purposeを通じた経営と社員の対話(ソニーグループ)

Purpose & Values (P&V) 浸透度・共感度調査結果



出所:ソニーグループ「Corporate Report 2022 統合報告書」より

企業人事担当者の調査結果



※全サンプルのうち、従業員規模30人未満は集計対象外とした
出典:リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」



03

人的資本の投資戦略

人的資本投資をデザインする

人的資本経営の中心的なテーマになるのが「人的資本の投資戦略」です。企業は人的資本への投資をどのように捉え、実行していけばいいでしょうか。人的資本投資は以下の3つの観点で整理することができます。

1. 人材価値の向上

人材の採用、従業員のスキルや能力を高めるための取り組みへの投資。

具体的には、セミナー・研修、経験を積む機会の提供、経営リーダー育成など。

2. 人材価値の活用

従業員が保有するスキル・経験を企業の価値創出につなげるための仕組みをつくり、機能させる取り組みへの投資。

具体的には、適材適所の実現、強みを活かすジョブ・アサインメント、従業員エンゲージメントといったサーベイ活用など。

3. 人材価値の循環

人材の価値を、企業の枠を越えて広く社会で巡らせ、知のネットワークを構築する取り組みへの投資。

具体的には、副業・複業、アルムナイ・ネットワークの構築、幅広い対象への機会提供など。

18ページ以降ではそれぞれの観点を解説します。

人的資本投資の3つの観点

人的資本投資

人材価値の向上

What

人材の採用、従業員のスキルや能力を高めるための取り組み

How

- ◎キャリア採用
- ◎退職者の再入社(出戻り)
- ◎スキル開発研修
- ◎マネジメント研修
- ◎リススキリングの取り組み
- ◎経営リーダーの育成

人材価値の活用

What

従業員が保有するスキル・経験を企業の価値創出につなげるための仕組みをつくり、機能させる取り組み

How

- ◎適材適所/適所適材
- ◎手上げでの異動
- ◎適切なジョブアサイン
- ◎インクルーシブな職場
- ◎チームのコラボレーション
- ◎柔軟なワークスタイル
- ◎エンゲージメントスコア測定
- ◎組織文化の維持・活性化

人材価値の循環

What

人材の価値を、企業の枠を越えて広く社会で巡らせ、知のネットワークを構築する取り組み

How

- ◎副業・複業の推奨
- ◎アルムナイ・ネットワーク構築
- ◎越境学習の支援
- ◎社外人材や将来世代への機会提供
- ◎円滑な労働移動に寄与する取り組み

人材価値の向上: 1



人的資本投資の3つの観点のうち、まずは「人材価値の向上」にフォーカスして、従業員のスキル開発や経営リーダー育成といった実際の企業事例を紹介します。

求める人材を描き、育む

将来に向けて新しい価値を創造していくためには、どのような人材が必要であるか。丸井グループでは、今後求める人材を定義することを出発点に、人材価値向上の取り組みを進めています。

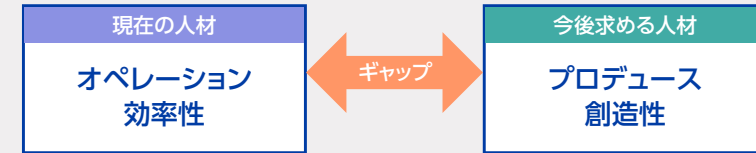
これまで同社では、「オペレーション」や「効率性」に長けた人材がビジネスを支えていました。一方で、今後新しいビジネスを作り出していくためには、「プロデュース」や「創造性」を備えた人材が必要と判断。求める人材を「プロデュースbyデジタル」として、その構成要素を明示しています。

このような人材を増やすために、「成長機会の拡大」、「デジタル研修と実装」、「高度デジタル人材の採用」に取り組んでいます。あわせて同社では、これらの取り組みを含めた人材投資額の実績と計画を開示しています。

経営戦略を実現するために必要な人材像を設定し、そのための取り組みと投資額を明示している好事例と言えます。

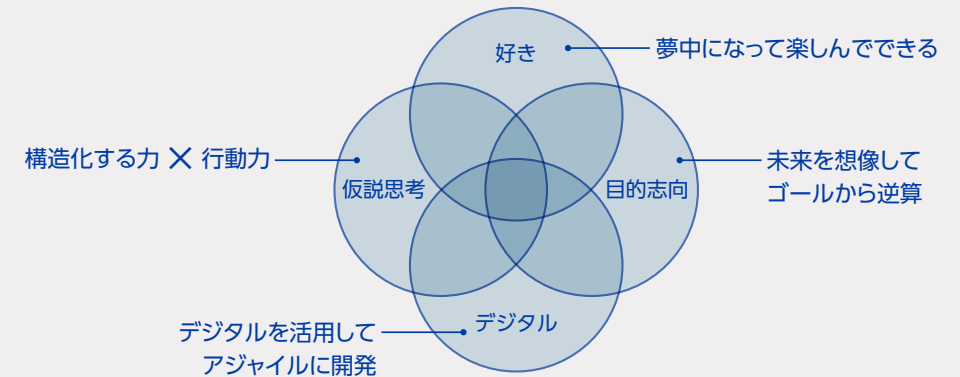
丸井グループのデジタルの力を活用して
新たなビジネスをプロデュースできる人材育成の取り組み

グループの目指す方向と現在の人材のギャップ



求める人材像の設定

「プロデュース by デジタル」人材の構成要素



具体的な取り組み／人的資本投資計画

成長機会の拡大

デジタル研修と実装

高度デジタル人材の採用

人材価値の向上:2



経営者候補を見出し、増やす

続いて三井化学の経営リーダーに対する考え方と育成方針・取り組みを紹介します。次世代の経営を担うリーダー候補の育成は、人的資本投資の重要なテーマの1つです。

同社の公式サイトでは、「キータレントマネジメントと戦略重要ポジション後継者計画」と題し、人材戦略に対する考え方と取り組みを説明しています。その中で、経営者候補に求める人材要件を具体化するとともに、「経営者候補に必要な経験」を5つの軸で示しています。

毎年度、グローバルで次世代を担う経営者候補を選抜し、候補ごとに育成計画の策定やアセスメントの実施、戦略的配置等を実施しています。

また、取り組みの進捗状況を示した「後継者候補準備率」を公表しています。全社戦略を遂行する上で重要なポジションについて、十分な後継者候補を確保できているかを数値化し、経年変化を明示しているのです。

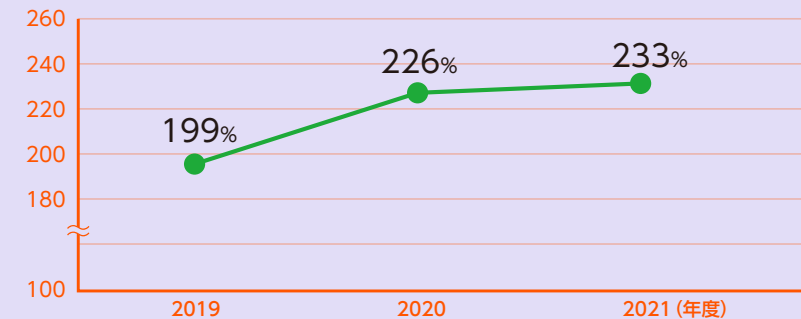
丸井グループと三井化学の両社に共通しているのは、求める人材のスキルや経験を明確にしている点です。丸井グループであれば「プロデュースbyデジタル」人材を構成する4つの要素を、三井化学であれば経営者に必要な5つの経験を示しています。このように解像度の高い情報に落とし込むことは、より精度のある人材育成計画を可能にします。また、従業員本人も納得感を持って新しい経験やスキル開発に取り組めるでしょう。

三井化学の次世代経営者育成の取り組み

経営者候補に必要な経験

5つの軸	内容
① 経営的視野	◎ 複数の事業部門でのPL責任(異なる分野での事業責任) ◎ 関係会社経営等
② 事業再構築	◎ 厳しい事業のリストラチャリング等
③ 新事業開発	◎ 新しいビジネスモデルの立案・実行 ◎ 今までとは異なる事業(市場・製品・顧客)創造経験等
④ 全社横断プロジェクト	◎ 全社的問題に関わるスタッフ業務 ◎ 長期計画の策定 ◎ 大型M&A、アライアンス等
⑤ 海外経験	◎ 海外における会社マネジメント経験

戦略重要ポジション後継者準備率



※後継者準備率: 戦略重要ポジションに対する後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数

人材価値の活用: 1

どれだけ従業員のスキルを高めたり、社外から人材を採用したりしても、実際に仕事の現場でパフォーマンス(成果)を発揮してもらわなくては意味がありません。あらゆる人材が持てる価値を活用しきるための仕組みを構築し、機能させていく必要があります。

適材適所を見直す

人材価値を最大限活用するためには、適材適所の状態をつくることが基盤になります。ただ残念ながら、実際に働く人々が適材適所を実感しているかという点、状況は芳しくありません。当社が2022年に実施した調査では、「自身のスキルや経験などを踏まえた上で、今の職場を最適な配置であると感じているか」という問いに「あてはまる」と回答した人は、わずか5.5%であり、「ややあてはまる」を含めても30.7%に過ぎませんでした。またこの質問に「あてはまる」と回答した人と、「あてはまらない」と回答した人では、従業員エンゲージメントのスコアに大きな差があることが明らかになりました。

調査結果は、多くの職場で人的資本が十分には活用されていない実態を表しています。

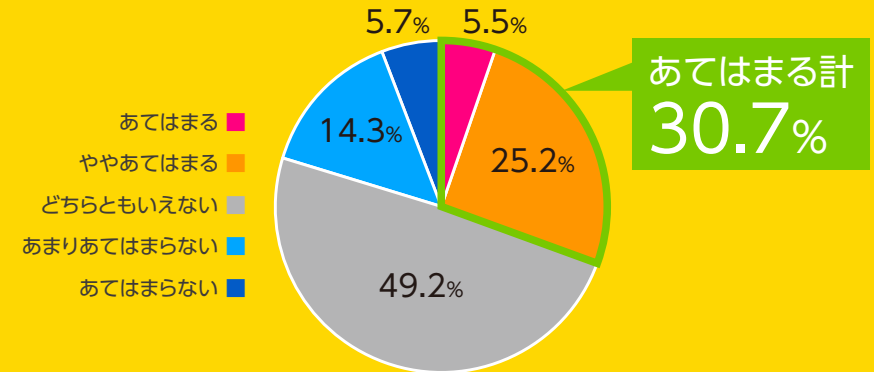
適材適所とは「人と仕事のマッチングの精度が高い状態」を指します。社内にどのようなスキルや経験を持つ人がいるのか。それぞれの仕事の遂行にはどのような知見が必要なのか。この両側面の情報を曖昧にせず、体系的に把握することが「人材価値活用」の第一歩です。



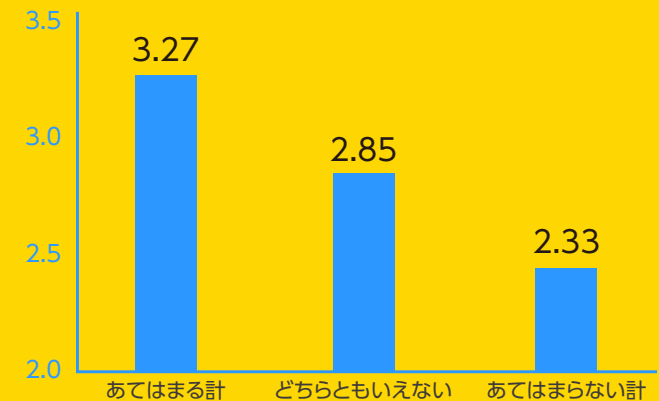
働く人1万人の調査結果 (n=10,459)



今の部署や職場は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な配置だと感じている



従業員エンゲージメントスコアとの関係



最小値 1、最大値 5

全体: 10,459人、 あてはまる計: 3,216人、 どちらともいえない: 5,147人、 あてはまらない計: 2,096人

人材価値の活用:2

実際のところ、従業員は職場で生き生きと働いているのか。20ページの調査結果で紹介した「従業員エンゲージメントスコア」は、人材価値の活用の状況を確認する重要指標の1つです。

従業員エンゲージメントとは、働く人それぞれの所属企業への帰属意識や仕事への思い入れを表す指標です。例えば米バンク・オブ・アメリカでは、従業員エンゲージメントスコアの伸びと連動して退職率が低下していることがわかります。

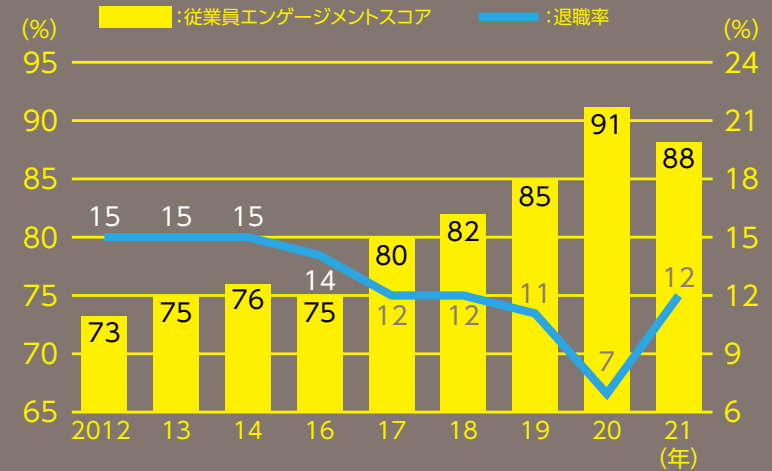
企業は、こういった指標を定期的に測定することで、従業員や職場のコンディションを知ることができます。もしもそれらの状況が健全ではない場合は、従業員やチームワークにおける懸念点を解消していく必要があります。

チームで高めていく

リクルートでは、年に2回エンゲージメントサーベイを実施して、一人ひとりの自律度合い・チーム内での協働度合い・自己変容した実感、といった状況をモニタリングしています。

結果は各部署にフィードバックされ、チームの改善に活用されています。およそ半分の職場ではそれを基に「職場フィードバックミーティング」を実施しています。日常会話ではしにくい組織に対する本音をお互いにぶつけ合い、より良い職場環境づくりに向けたアクションを決め、全員が主体的に推進することを目指しています。

従業員エンゲージメントと退職率の状況 (米バンク・オブ・アメリカ)



出典:バンク・オブ・アメリカ「2022ヒューマン・キャピタル・マネジメント・レポート」

エンゲージメントサーベイの活用 (リクルート)

より良い職場環境づくりに向けた
アクションプラン策定

年2回のエンゲージメントサーベイ
(回答率94%)

共通のゴールに向かい、
持ち味を生かし合えるチームをつくる

グループごとに職場フィードバック
ミーティング(実施率47%)

各部署へサーベイ結果を
フィードバック

※回答率および実施率は2022年3月現在の数値

出典:リクルート公式サイトを基に作成

人材価値の循環

これまで人材価値の「向上」及び「活用」について解説してきました。端的に言えば、人材価値の「向上」とは人材のスキルを高めるための投資であり、「活用」とは人材のスキル・経験が十分に活かされるような仕組みづくりへの投資です。ただしこの2点は明確に分けられない要素もあります。例えば日本企業に根付いている「職場内訓練(OJT)」は、人材を現場に投入して「活用」しながら、スキルの「向上」を促進する人材育成システムとも捉えられます。「向上」「活用」は相互に作用するものであるため、セットにして人的資本投資をデザインすることが大切でしょう。

垣根を越えて、知のつながりをつくる

「向上と活用」に加えて、人的資本投資で重要な観点が人材価値の「循環」です。これは、人材の価値を企業の枠を越えて広く社会で巡らせ、知のネットワークを構築する取り組みを意味します。具体例としては、従業員の副業・複業の推進やアルムナイ・ネットワークの構築や、あらゆる人を対象としたキャリア開発支援などが該当します。

現代は、社内外の多様な知見を結集してイノベーションの創出を図る時代です。事業ドメインが多様化し、ビジネス環境の変化が速くなっている中で新たな事業戦略をスピーディーに推進し、変化に対応していくためには、自社内のリソースのみでは間に合いません。社外の知見やスキルをネットワーク化して活用していけるかどうか、企業の生き残りの鍵ともいえるでしょう。



昨今、従業員の副業を容認する企業が増えています。これは従業員の満足度向上やキャリア形成支援といったメリットが強調されますが、個々の従業員が社内にはない人的リレーションを獲得できることが企業にとっての本当のメリットではないでしょうか。大学院での学び直しといった越境学習も同様です。社外に飛び出すことで、社内にはないような人々とのつながりが生まれます。

社内の人材を社会に開放すると同時に、社外の人材を受け入れて社内にはない知見を取り入れる——。自社の周りにそんな「知のつながり」を日ごろから構築していくことも人的資本投資の1つのあり方です。

社会視点で人材価値を循環させる

今後私たちは、社会全体で人的資本を大切に育み、活用していかなくてはなりません。「社会の公器」とも言われる企業は、世の中に対して人的資本を向上・活用する役割を担っています。「人材価値の循環」の観点は、単に副業やアルムナイなどの制度を導入することではありません。大切なのは、従業員が企業の枠を越えて活動した結果、たとえ自社を離れることになると、「どこへ行っても成果を発揮できる人材」に成長することを願い、育て、鍛え続けることではないでしょうか。人材を囲い込むのではなく、その力を広く開放する。それによって労働市場や業界の発展に寄与することも、企業の大切な役割と言えます。

人事部への投資を考える

人的資本の投資戦略を考える観点として、人材価値の「向上」「活用」「循環」を紹介しました。リスキリングやデジタル人材育成など、人的資本投資は「人材価値の向上」の観点が主に検討されることが多いようです。日本は先進諸国に比べて人材育成への投資が弱いため、この領域に取り組んでいくことはもちろん重要です。しかし、人的資本を最大限使いきるためには、人材価値の「活用」と「循環」の観点も併せて投資を検討すべきでしょう。

さて、人的資本投資の3つの観点とは別に、実は真っ先に考えなくてはいけないことは「人事部への投資」ではないでしょうか。

これまでの日本企業の人事部は、どちらかというと、きちんと間違いのない人材管理をしていくことが期待され、そうした役割に適した組織体制や人材がアサインされてきました。しかし、人的資本経営で求められているのは、人材を通じた価値創造です。

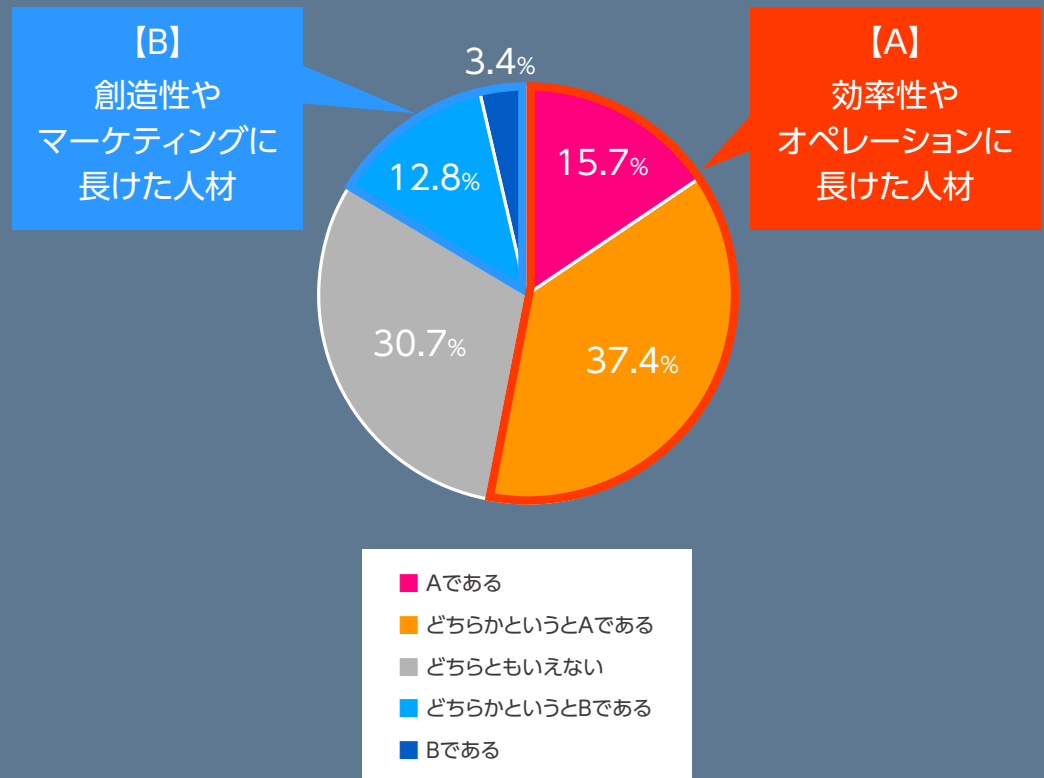
18ページで紹介したように、丸井グループは将来に向けて、オペレーション&効率性人材から、プロデュース&創造性人材の育成へと舵を切っています。同様に考えた場合、人的資本経営時代における人事部のリーダーやメンバーはどのような人であるべきか。

「人事部への投資」とは、単に部員数を増やしたり、人事周りのシステム投資を強化したりするだけでなく、これからの人事部に必要なケイパビリティは何であるかを定義し、それに向けた人材育成や人材獲得を進めることこそポイントではないでしょうか。

企業人事担当者の調査結果



現在在籍している人事部長や人事業務担当者は[A]と[B]のどちらに近いですか？
(n=2,761、単一回答)



※全サンプルのうち、従業員規模30人未満は集計対象外とした
出典:リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」



04

ミドルマネジメントの再定義

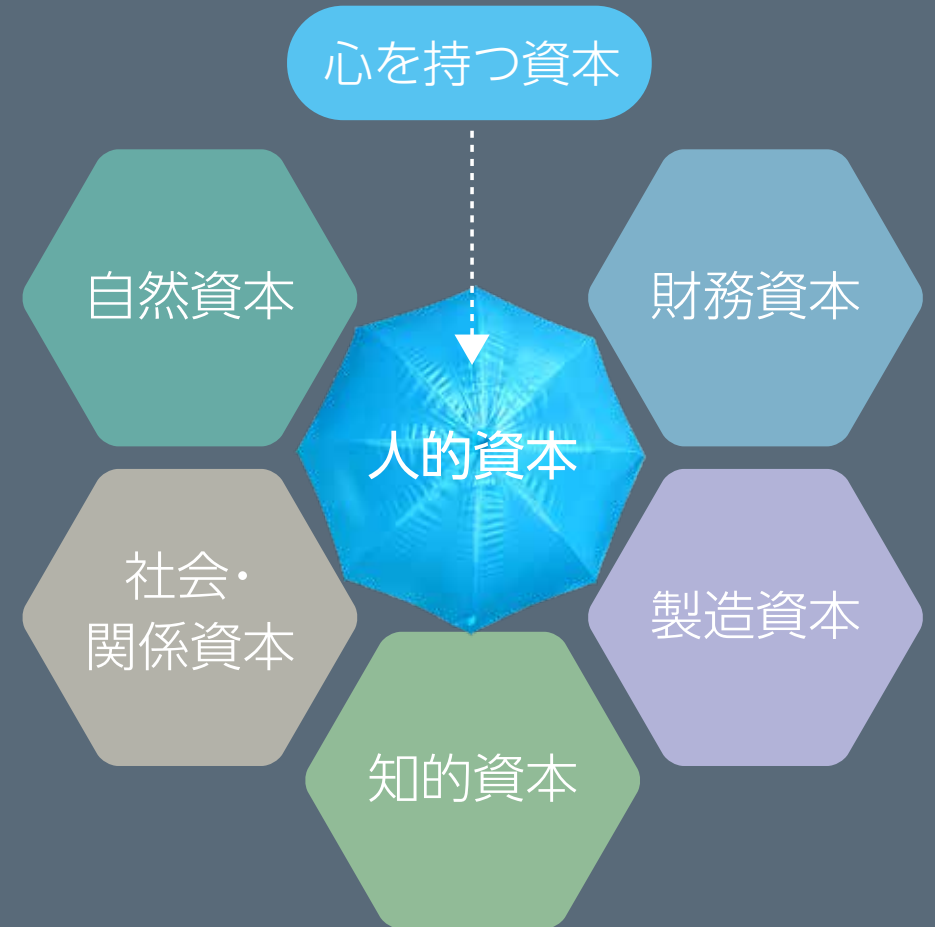
人的資本は、心を持つ資本

本レポートではこれまで、人的資本経営の全体像および人的資本の情報開示・投資戦略について見てきました。ここからは「人的資本経営の実践」について検討したいと思います。

前パートでは、人的資本投資の3つの観点として、人材価値の「向上」「活用」「循環」を紹介しました。ただし、人的資本投資の一環として制度設計や各種施策を講じても、実際にそれらが機能しなければ人的資本を活かすことはできません。具体的に人材に対してどのように働きかけるかをセットで検討する必要があります。

なぜなら、人的資本は「心を持つ資本」だからです。「資本」という言葉を使っていますが、向き合うのは人間であり、働く人のパフォーマンスはモチベーションや人間関係によって変化します。その人への期待や信頼、協働する人の組み合わせや関係性といった要素で価値が高くなったり低くなったりするところが人的資本の面白さであり、難しさであると言えるでしょう。人的資本、すなわち人材をどのように捉えて、働きかけていくか。特に強い影響力を発揮するのは、管理職と呼ばれるミドルマネジャーです。

人的資本経営がより実践のフェーズに入ってくるとき、ミドルマネジメントを核としてこれを推進していくにはどうしたらよいか。26ページ以降では、ミドルマネジメントの再定義について解説していきます。



*国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」(IIRC2013)で示された6つの資本

窮地に陥るミドルマネジャー

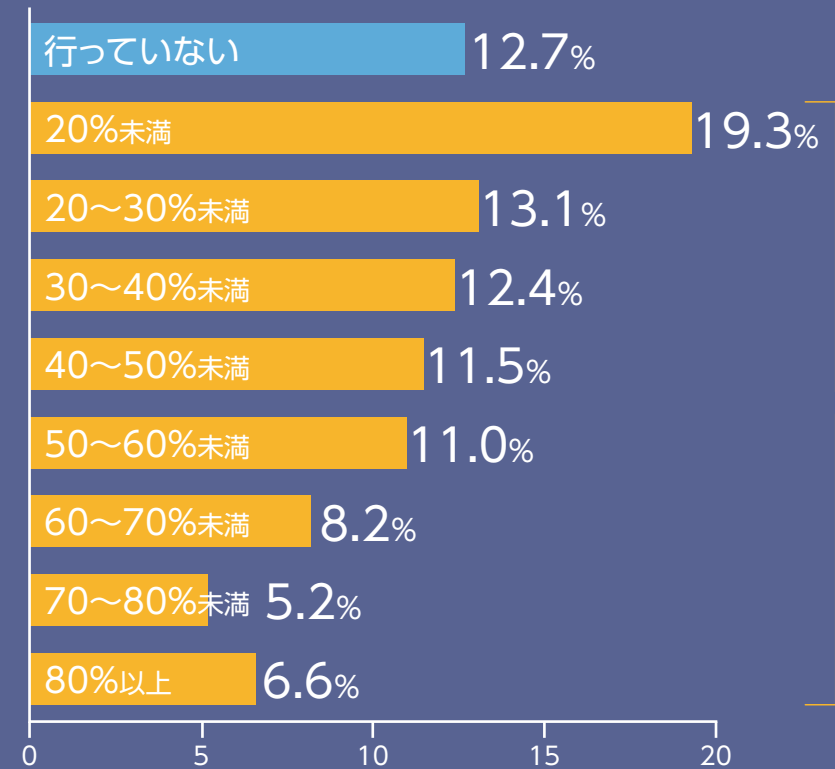
ミドルマネジャーは人的資本経営を実践する上でのキープレイヤーです。しかし今、そのミドルマネジメント層は厳しい状況に立たされています。調査によるとミドルマネジャーの約9割が「プレイングマネジャー」である実態が明らかとなりました。メンバーやチームのマネジメントに専念できず、仕事の時間の一部あるいは大部分を何らかのプレイング業務に割いているのです*。

さらに、働き方改革により残業時間削減が迫られる中での労働時間管理や、厳格化するコンプライアンスへの対応、セキュリティ対策など、現代のミドルマネジメント層には多大な負荷がかかっています。多重の責務を課され、疲弊感すら漂っているとも言われます。こうした現状は「女性活躍」や「若手育成」を推進する弊害にもなっています。

人的資本経営の潮流のなかで、ミドルマネジメントにはこれまで以上の期待がかかっています。しかしこの状況を見放したままでは、人的資本経営の実現は極めて困難でしょう。人的資本経営を実践するためにはミドルマネジメント層の役割や行動を再定義し、彼ら・彼女らが活躍できる環境を整えていくことが重要です。

*マネジメントの原理原則は「他者を通じて成果を実現すること」と言われます。ただし、いわゆるプレイングマネジャーが一律に否定されるべきではないと考えます。リクルートワークス研究所の研究プロジェクトでは、一定のプレイング業務を担いながらも高いチーム成果を実現しているマネジャーがいることが明らかになっています。そのポイントは、なし崩し的に大量のプレイング業務を担うのではなく、マネジャーが戦略的な意図を持って特定のプレイング業務を担うことにあります。

プレイングマネジャーの状況
仕事の中でプレイング業務に割いている時間の割合 (n=2,183)



※従業員100人以上の企業に勤務し、部下がいる課長相当の管理職を対象に2019年3月に実施
2,183人から回答を得た

ミドルマネジメントの再定義 : 1

ミドルマネジメントを核とした人的資本経営の実践に向けて、ミドルマネジメントの再定義を「役割」「任用」「育成」「評価」の4つの観点から考えていきます。

1. 役割

多くの企業では、課長や部長といったミドルマネジャーに期待する役割や行動が曖昧です。そのため、マネジメントスタイルが自己流になってしまい、プレイング業務が増えたり、非中核的業務に多くの時間を費やしたりする事態となっています。企業はミドルマネジャーに期待する役割を「行動規範」や「具体的なスキル」に落とし込んだ「ミドルマネジメントポリシー」を具体化して示す必要があります。

例えば米グーグルは、右図のようにマネジャーの10の行動規範を定めています。このほか、自社の事業モデルや戦略に応じて、適正な「部下管理人数の範囲」を設計することも検討すべきでしょう。

2. 任用

これまでの管理職は実力に年功を加味して登用されるケースが多くありました。しかし、これからは年齢にかかわらず、本人のリーダーシップやマネジメントスキルを重視した登用がさらに求められていきます。実際、この1~2年で大手企業が続々と「脱・年功序列」の方針を打ち出し、若手社員を管理職に抜てきする制度の導入を進めています。

マネージャーの行動規範(グーグル)

-
- 1 良いコーチである
 - 2 チームに任せ、細かく管理しない
 - 3 チームの仕事面の成果だけでなく健康を含めた充足に配慮しインクワーズ(包括的)なチーム環境を作る
 - 4 生産性が高く結果を重視する
 - 5 効果的なコミュニケーションをする人の話をよく聞き、情報を共有する
 - 6 キャリア開発をサポートし、パフォーマンスについて話し合う
 - 7 明確なビジョンや戦略を持ち、チームと共有する
 - 8 チームにアドバイスできる専門知識がある
 - 9 部門の枠を越えてコラボレーションを行う
 - 10 決断力がある **GO!**

出典:米グーグル公式サイトより

ミドルマネジメントの再定義 : 2

3. 育成

多くの企業が「管理職研修」を実施していますが、その内容はやや画一的です。事業環境や働く人の価値観は多様化しています。「すべての人を活かす」という観点から、個を活かすために必要な新たなマネジメントスキルを開発していかなくてはなりません。

SOMPOホールディングスは、「MYパーパス1on1」と呼ばれる対話を実施しています。上司と部下の定期的な対話の中で「MYパーパス(自らの人生の目的や志)」を共有し、それを仕事に落とし込むことで自律的な働き方につなげています。同社の管理職は、プロのコーチの指導でコーチング技術を習得しています。

4. 評価

一度昇進すると降格させることなく、ミドルマネジメント層が硬直化している企業も多数見られます。部下による管理職評価など、多面的にミドルマネジメントを評価する仕組みを作ることも有効です。例えばドイツ銀行は、リーダーシップに対する社員の信頼度を測定し、公表しています。2020年の実績は73%となり、2019年の59%から向上しました。

評価の結果、たとえ降格しても、また任用される機会があること。また、管理職を唯一絶対のキャリアパスとせず、本人が自身のキャリアプランや生活状況によって選べるようにしていくことが重要です。

ミドルマネジメント再定義の4つの観点



ミドルマネジャーの役割は、 管理からエンパワーメントへ

「人的資本経営」が話題になる以前から、日本企業のミドルマネジメント層の改革や改善の必要性は訴えられてきました。しかし、次々と登場する人事課題や組織課題の波によって後に追いやられていたように思います。これを契機に、改めてミドルマネジメントの課題に向き合い、人的資本経営を推進する原動力へと変えていくことを検討すべきでしょう。

ミドルマネジメントの再定義では、役割・任用・育成・評価の4つの観点を紹介しました。その中ですべての基盤となるのは役割の再定義であると考えています。ミドルマネジャーの役割を明確にし、グーグルのように具体的な行動規範を示し、そのために必要な新しい学習を促していく。現代の経営環境におけるミドルマネジャーのあるべき姿を、解像度高く表すことが出発点です。

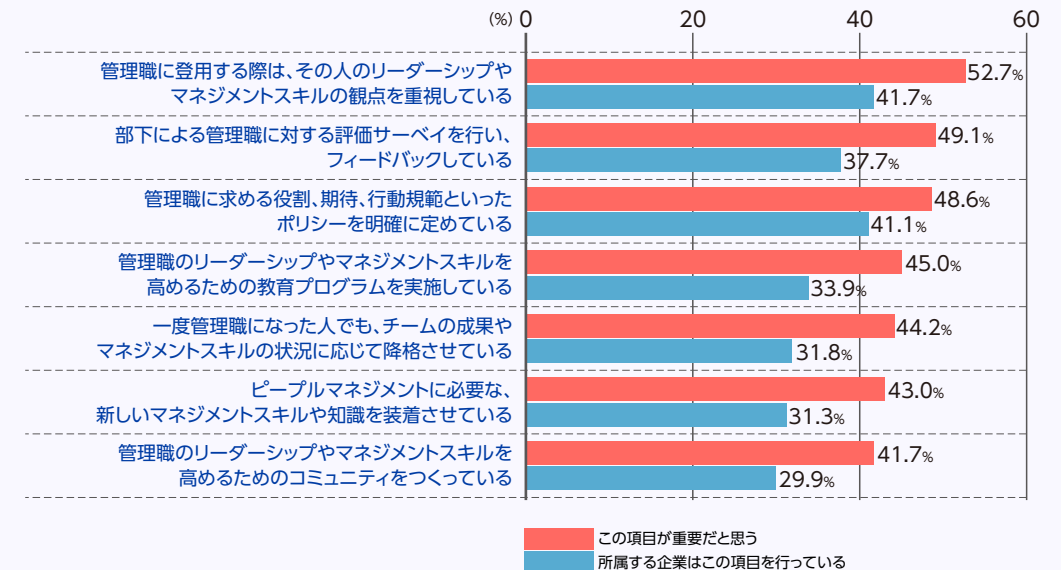
個の力を結集して顧客価値を創造していくこと。今もかつてもマネジメントの目的は変わりません。ただし、そのために従業員から力を引き出すやり方が変わってきています。これまでは、比較的均質な従業員をしっかりと管理して、効率性を高めることで成果をあげていました。しかしこれからは、多様な価値観を持つ従業員を支援して、変化対応や創造性を高めることで成果をあげるマネジメントスタイルが必要になると考えられます。

現代のミドルマネジャーの役割は、管理から、個とチームのエンパワーメントへ。ミドルマネジメントのあり方を再定義し、すべての人から強みを引き出すようなマネジメントが、あらゆる職場で実践されている状態を作り上げていきましょう。別冊のレポートでは、多様な個を活かすためのマネジメントのポイントをまとめています。

企業人事担当者の調査結果



所属する企業における管理職に関する制度や取り組みについて (n=2,761、各単一回答)



※各項目の「重要性の実感」および「所属する企業の実施状況」をそれぞれ5件法(5つの選択肢から選ぶ方式)で確認した。数値は「重要である」「非常に重要である」および「ある程度行っている」「ほぼ確実にしている」の選択率をそれぞれ合計したものの、※全サンプルのうち、従業員規模30人未満は集計対象外とした

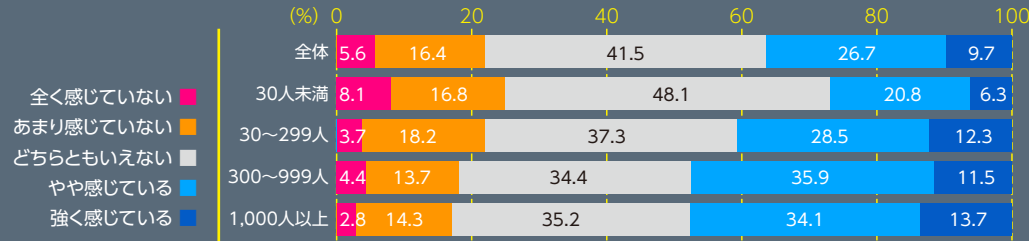
出典:リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

調査結果：ミドルマネジメントに感じる課題

企業人事担当者の調査結果

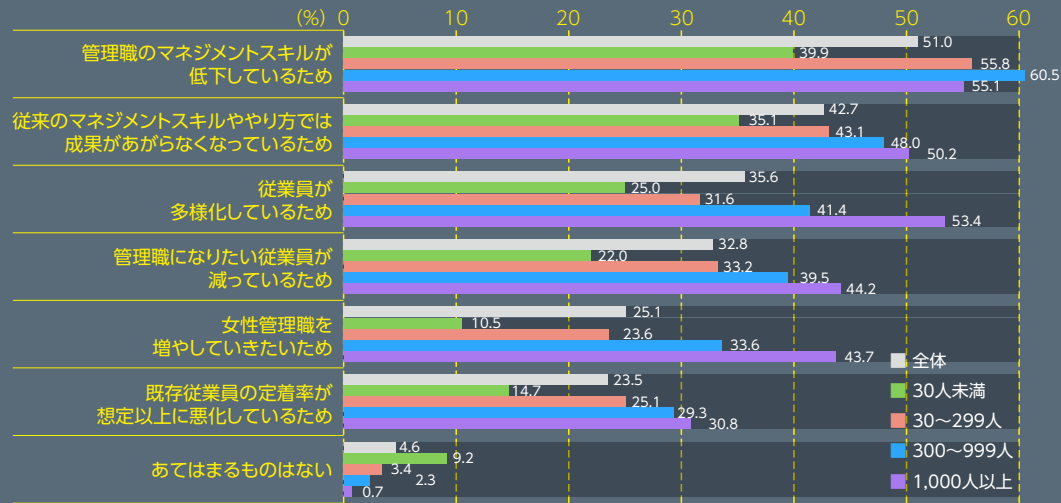
Q

所属する企業における「管理職のマネジメント」の制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているか (n=5,048、単一回答)



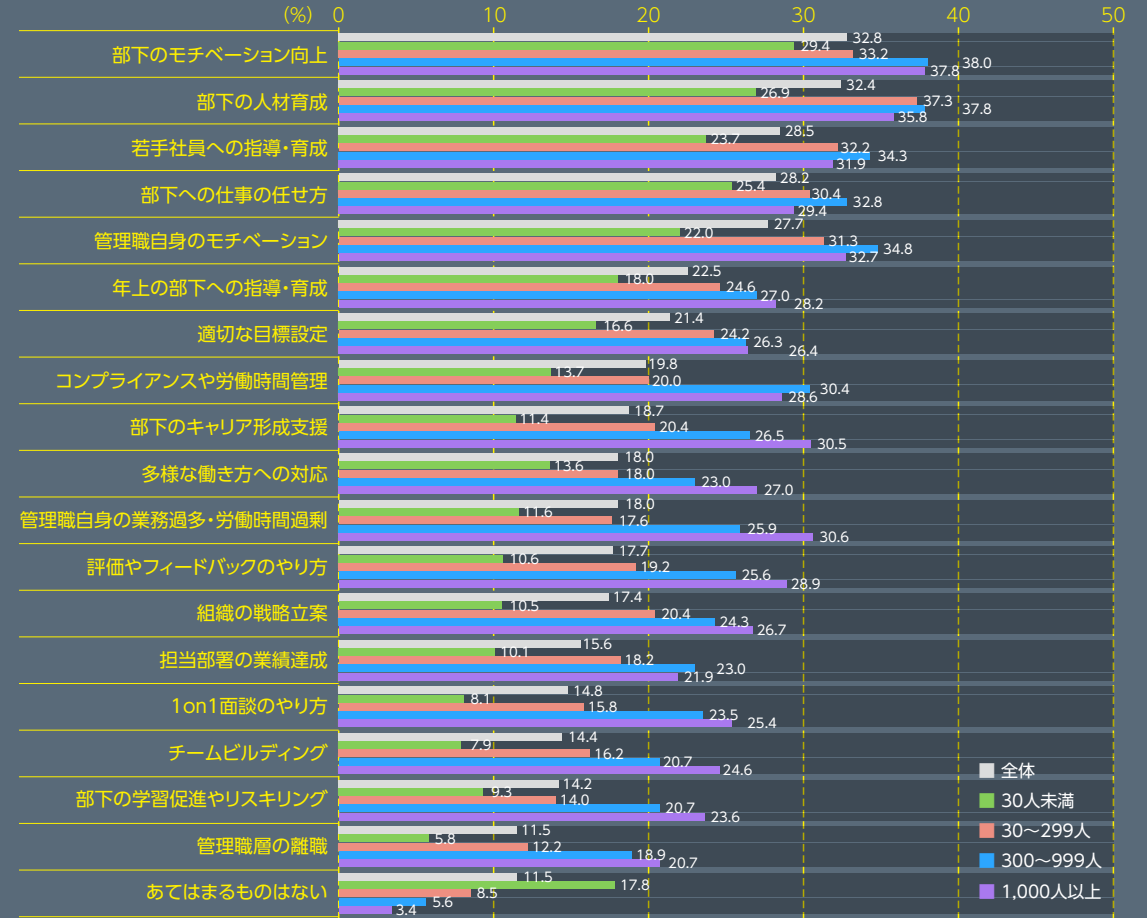
Q

なぜ従来のやり方を見直す必要性を感じているか (n= 1,841、複数回答)



Q

所属する企業における管理職について感じる課題 (n=5,048、複数回答)



※「全体」の回答率が高い順。「その他」を除く
※%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります

※「全体」の回答率が高い順。「その他」を除く
出典：リクルート 「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

調査概要①

調査名: 人的資本経営に関する働く人の意識調査 (2022)

調査方法: インターネット調査

調査対象: 企業で働く会社員及びアルバイト・パートの人 (従業員規模30人以上)

調査期間: 2022年3月25日(金)~3月30日(水)

調査回答数: 10,459人 (労働力調査に基づいて雇用形態及び性年代別で割付け)

回答属性: 下表参照

主たる職業別	n	%
全体	10,459	100.0
会社員 (雇用期間の定めなし)	5,017	48.0
会社員 (雇用期間の定めあり)	3,391	32.4
アルバイト・パート	2,051	19.6

従業員規模別	n	%
全体	10,459	100.0
30~99人	1,995	19.1
100~299人	1,674	16.0
300~999人	2,153	20.6
1,000~4,999人	2,046	19.6
5,000人以上	2,591	24.8

性年代別	n	%	
全体	10,459	100.0	
男性	20~29歳	741	7.1
	30~39歳	1,672	16.0
	40~49歳	985	9.4
	50~59歳	566	5.4
	60~69歳	600	5.7
女性	20~29歳	1,254	12.0
	30~39歳	2,015	19.3
	40~49歳	1,496	14.3
	50~59歳	926	8.9
	60~69歳	204	2.0

※%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります



調査概要②

調査名: 企業の人材マネジメントに関する調査 (2023)

調査方法: インターネット調査

調査対象: 全国の人事業務関与者 (担当業務2年以上)

調査期間: 2023年3月29日(水)~3月31日(金)

調査回答数: 5,048人

回答属性: 下表参照

従業員規模別	n	%
全体	5,048	100.0
5~29人	2,287	45.3
30~99人	753	14.9
100~299人	605	12.0
300~999人	540	10.7
1,000人以上	863	17.1

人事業務*経験年数別	n	%
全体	5,048	100.0
2年~5年未満	1,479	29.3
5年~10年未満	1,429	28.3
10年以上	2,140	42.4

※人事制度の構築や運用・採用・教育

解説者: 株式会社リクルート HR 横断リサーチ推進部 エージェントリサーチグループ
 研究員 津田 郁



金融機関を経て2011年リクルート海外法人(中国)入社。
 グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、
 リクルートワークス研究所研究員などを経験。

21年より現職。

現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。

専門領域は組織行動学・人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

協力: リクルートワークス研究所 奥本 英宏



人的資本経営の潮流と論点 2023

株式会社リクルート HR横断リサーチ推進部
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー

発行
2023年5月

制作チーム
テキスト・編集／津田 郁
デザイン／有限会社ケイズデザイン 小林 繁則
協力／奥本 英宏(リクルートワークス研究所)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.